

Prozessmanagement – den Sand aus dem Getriebe holen

Matthias Dialer, November 2021

Das Beherrschen von Abläufen hat sich zu einer permanenten Disziplin in den Unternehmen entwickelt. Selbst im Dienstleistungsbereich treffen wir immer häufiger interne Prozess-Manager, deren vordringlichste Aufgabe es ist, die Arbeitsabläufe innerhalb ihres Unternehmens zu optimieren (3). Dieser Trend zeigt, dass immer mehr Unternehmen erkennen, dass sich Wettbewerbsvorteile auch durch die Verbesserung der internen Abläufe erzielen lassen.

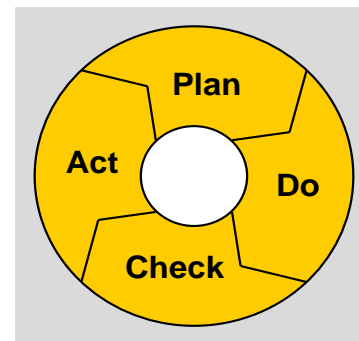
Das Ziel

Das Ziel scheint vordergründig klar auf der Hand zu liegen: Produzierende Unternehmen des Mittelstands, besonders jene mit einer hohen Variantenvielfalt, wissen um die explodierenden Kosten, die durch Doppelgleisigkeiten, Liegezeiten, Fehler oder gar Fehlproduktionen entstehen. Gleichzeitig springen Kunden nicht nur deshalb ab, weil der Angebotspreis zu hoch ist, sondern weil sie mit der Performance des liefernden Unternehmens unzufrieden sind. Eine zu lange Durchlaufzeit für Angebote kann Kunden sehr leicht in die Arme der Konkurrenz treiben (4). Eine Verbesserung der Kosten - Nutzen Relation hat also auch marketingstrategische Bedeutung.

Der Weg zum Ziel

Ist eine niederschwellige kontinuierliche Prozessverbesserung ausreichend, benötigt es eine Restrukturierung des Geschäftsbereichs oder ist gar ein Reengineering des Unternehmens nötig?

Die Antwort auf diese Fragen entscheidet sich nicht nur am konkreten Bedarf im Betrieb. Viel entscheidender sind operative Themen, wie vorhandene Ressourcen in Form von Mitarbeiterstunden oder die objektive Bewertbarkeit der Auswirkungen von Prozessverbesserungen auf den Erfolg des Unternehmens.



Der hohe Wettbewerbsdruck zwingt besonders Unternehmen mit nicht-industriellen Strukturen zu einem sehr präzisen Kostenmanagement, was oft zu einer geringfügigen, aber latenten Knappheit der Mitarbeiter-Ressourcen führt. Gleichzeitig ist nicht immer eindeutig ersichtlich, wie hoch die Ressourcen-Verschwendung durch den suboptimalen Wertschöpfungsprozess ist. Aus diesen beiden Parametern - fehlende Manpower und unsichere Ergebniswirkung – resultiert häufig die fehlende Priorität des Themas „Prozessoptimierung“.

Die vergangenen Monate haben uns gelehrt, daß unvorhergesehene Entwicklungen passieren können. In einem Ausmaß, das bisher auf globaler Ebene kaum vorstellbar war, wurden ganze Wirtschaftsräume destabilisiert. Die Folgen von explodierenden Arbeitslosenzahlen und einer Kurzarbeitsquote von mehr als 20 % der Erwerbstätigen in 2020 werden Deutschland noch über Jahre hinaus beschäftigen, auch finanziell (2).

Welche Chancen CORONA aufzeigt

Was Corona jedoch auch gezeigt hat, ist, dass es auch mit weniger Ressourcen zu funktionieren scheint. Die Anzahl der Insolvenzen ist nicht nur nicht gestiegen, sondern sogar zurückgegangen (1). Neben den staatlichen Unterstützungsmaßnahmen ist an diesem unerwarteten Effekt auch die neue Bewertung des Themas „Prozessoptimierung“ innerhalb der Unternehmen beteiligt. Obwohl plötzlich 50 % oder mehr der Belegschaft nicht verfügbar waren, konnte die Mehrzahl der Aufträge erfüllt werden. In einigen Fällen konnten Unternehmen gar 80 % ihres Umsatzes mit 60 % der MitarbeiterInnen erzielen.

Jetzt vordergründig auf eine offenbar doch zu große Personaldecke zu schließen, wäre zu einfach. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich nämlich, dass derartige Unternehmen überproportional schnell auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert haben, indem Sie unnötige Tätigkeiten eliminierten, sich auf lukrative Aufträge konzentrierten und vor allem jene Leistungen priorisierten, die ihrer Kernkompetenz entsprechen.

Exakt an diesen Punkten setzt ein leistungsfähiges Prozessmanagement an:

- Mehr Fokus im Einsatz von knappen Ressourcen
- Klare Ziele und Messgrößen
- Eine schlagkräftige lernende Organisation
- Eine optimierte Prozesslandschaft für eine nachhaltige Effektivität und Effizienz des Wertschöpfungsprozesses

Auf externe Unterstützung zurückgreifen

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat in der Prozessoptimierung eine ausgewiesene Kernkompetenz. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen bei der Identifikation von Verbesserungspotenzialen und bei der Entwicklung und Umsetzung einer entsprechenden Optimierungsstrategie.

Matthias Dialer

CONSENZUM Managementberatung
dialer@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

- (1) Statista.de: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70709/umfrage/anzahl-der-insolvenzen-in-deutschland-unternehmen-und-vebraucher/>
- (2) Eckert, D. (2020): <https://www.welt.de/wirtschaft/article208729189/Arbeitsmarkt-7-3-Millionen-Deutsche-im-Mai-laut-Ifo-Zahlen-in-Kurzarbeit.html>
- (3) Ott, I. (2010): Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst. Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- (4) Westphahl, M. (2008): Prozessmanagement: Six Sigma für Controllingthemen. München, GBI-Genios Verlag